

О ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТЕ ТЕКУЩИХ ИЗМЕНЕНИЙ*

Анна Раковская,

доктор экономики, адъюнкт кафедры управления
Люблинского политехнического института (Польша)

Настоящий период развития человеческого общества иногда называют веком информации, иногда – веком парадоксов. Как же как и предыдущие поколения, мы сталкиваемся с новыми, характерными только для данного времени вопросами. С точки зрения проблем управления, можно утверждать, что насколько неплохо современные организации справляются с техническими проблемами, настолько все более трудными для них становятся социальные проблемы. Это в определенном смысле парадоксально, поскольку в течение последней четверти века наибольшее количество концепций менеджмента возникло именно в сфере управления человеческими ресурсами.

Гиперконкуренция и новые источники конкурентного преимущества

В течение многих лет подчеркивается ключевая роль человеческих ресурсов в обеспечении успеха фирмы. Модель развития персонала, учитывающая скорость изменений во внешнем окружении, создана уже давно, в 80-х годах XX в. Эта модель была разработана в результате наблюдения за практикой хозяйствования. Многие американские фирмы оказались в то время в трудной ситуации, в том числе и по причине экономических успехов Японии. Организации начали упрощать свои структуры, а к менеджерам стали предъявляться более высокие требования, как количественные, так и качественные. В результате все возрастающей загруженности работников важными проблемами стали безопасность труда и управление в условиях все более нестабильного внешнего окружения. Их значимость к сегодняшнему дню еще более возросла.

С середины 90-х годов XX в. темп изменений в мировой экономике значительно возрос. Намного более трудным стало предвидение, а так называемые классические решения – не всегда результативными. Рынки становятся все более «тесными», а фирмы постоянно ищут новые источники конкурентного преимущества.

В результате возникла концепция интеллектуального капитала как нового ключевого фактора, умелое использование которого может обеспечить преимущество над конкурентами. Трудные времена заставили искать новые методы и формы конкуренции. *Andy Grove* из фирмы *Intel* назвал настоящее время периодом гиперконкуренции, при которой дозволены разные, новые, не встречающиеся до сих пор «приемы», а шансы выжить в такой ситуации, по его мнению, имеют только параноики. Из-за этой гиперконкуренции некоторые организации, чтобы выжить, применяют в отношении своих сотрудников своеобразный «допинг», например запугивают их угрозой потери работы, вынуждая соответствовать все более высоким требованиям. Это приводит ко многим негативным социальным явлениям, но прежде всего отрицательно влияет на микроклимат в фирме. К сожалению, в этом все более быстром «забеге», со всеми его последствиями, принимают участие и польские организации. Кроме того, ситуация на рынке труда облегчает использование иногда весьма неэтичных действий. Таким образом, в теории возникают концепции, нацеленные на развитие человека, на практике же фирмы все чаще применяют асоциальные методы.

Демографические тенденции

Рассуждая над вопросами, связанными с моделями и теориями управления че-

* Перевод к.э.н. Е.И. Мешайкиной.

ловеческими ресурсам, нельзя не вспомнить о демографических тенденциях. А ведь это ключевая переменная, влияющая на применяемые на практике модели управления человеческими ресурсами, например *модель сита*, или модель человеческого капитала. Тревожным явлением стал снижающийся в последнее время естественный прирост населения. Оценивается, что население пенсионного возраста в Германии, одной из самых больших экономик мира, в 2050 г. составит более 50% всех жителей страны (в 2002 г. – 20%). Количество населения уменьшится с 82 млн в 2002 г. до 70–73 млн в 2050 г. Подобная ситуация наблюдается в других странах «старой» Европы, где имеет место явление «старения общества» [4]. Это явление коснулось уже и Азии. В Японии, по оценкам, в 2005 г. население страны составит 125 млн чел., а к 2050 г. снизится до 95 млн. Снижение количества рождающихся имеет место также в Китае [4]. С другой стороны, наблюдается рост эмиграции из менее развитых стран в «старую Европу».

В связи со старением общества появилась проблема финансового обеспечения людей, вышедших на пенсию. Старая немецкая модель пенсионной системы («младшие» откладывают для «старших») при таком снижении рождаемости не в состоянии обеспечить соответствующий размер пенсионных выплат. В Европе после 2030 г. ожидаются серьезные финансовые проблемы, связанные с пенсионным обеспечением. Страной, которая с данной проблемой в такой степени не сталкивается, является Америка. Вызвано это, по крайней мере, двумя причинами. Во-первых, эта страна всегда была наиболее открыта для молодых эмигрантов, во-вторых, в Америке используется иная, чем в Европе, модель социального страхования.

Ситуации не меняет факт (кстати, очень позитивный), что люди живут все более долго, являются все более развитыми физически и психически. Учитывая это, а также растущий уровень безработицы, следует ли изменить возрастные границы пенсионного возраста? Ведь многие люди старшего возраста способны работать и дальше. Какие выводы для политики занятости из этого следуют? Какая модель пер-

сональной политики является правильной и на достижение чьей выгоды она должна быть направлена – отдельной фирмы или всего государства? Возможно, хорошим глобальным решением, как для бедных стран, так и для «старой Европы», станет иммиграция. Оценивается, что после 2020 г. Германия вынуждена будет «импортировать» около 1 млн мигрантов трудоспособного возраста для того, чтобы позже можно было обеспечить пенсиями нынешнюю собственную рабочую силу [4]. Будут ли в этой группе молодые образованные граждане Восточной Европы? Нельзя забывать, что в европейских странах наблюдается большой антагонизм в отношении к иммигрантам.

Образование и новый путь к карьере

Все более длительный период жизни людей и все более короткий период жизни организаций (обусловленный изменениями, банкротствами, поглощениями и слияниями) влияют на создание новых способов профессиональной карьеры. Многие люди пенсионного возраста хотят работать и далее и начинать «вторую карьеру». Последние данные говорят о том, что американцы в течение своей профессиональной жизни иногда меняют профессию до 5 раз, а чаще всего «делают карьеру» два раза (первый раз до 45 лет). По мнению П. Друкера, в «следующем обществе» демографические тенденции будут не только одним из самых важных факторов, но также одним из наименее контролируемых.

Современное общество называют также обществом знаний. В экономике знаний ценятся, прежде всего, специализированные умения и высокий профессионализм. Чтобы удовлетворять этим требованиям, необходимо постоянное самосовершенствование общества. В результате статистически увеличивается количество лет обучения и увеличиваются требования работодателей к уровню образования работников. Например, в Польше в 60-е годы XX в. статус техника имел свой социальный престиж, а высшее образование, естественно, еще больший. Сегодня обычным становится титул лицензиата и даже в какой-то мере титул магистра.

Поэтому крупным рынком становится рынок образовательных услуг для взрослого населения. Однако в новом обществе за

успех нужно заплатить соответственно высокую цену, в том числе социальную, что часто приводит к различным негативным последствиям. П. Друкер считает, что для многих людей общество знаний может означать не только личное поражение, но также и падение общества [4. С. 262].

Интернет-революция и замедление роста количества рабочих мест

Несмотря на все большую образованность общества, организации находятся как минимум в нелегком положении. В американской, а также и польской экономике в 2002 г. на фоне экономического роста не увеличилось количество рабочих мест. Это негативное явление, учитывая высокую безработицу, не улучшило социальных настроений в обществе. Атмосферу на предприятиях также нельзя назвать наилучшей в ситуации замены кадров и увольнений.

Как в подобных условиях применять на практике новые концепции управления человеческими ресурсами, например концепцию развития социального капитала? Что сделать, чтобы можно было эффективно реализовать такую концепцию, как управление знаниями, в основе которой лежат взаимное доверие и взаимный обмен информацией?

Нельзя не заметить, что в течение последних лет нашу жизнь революционизировал Интернет. Предприятия получили дополнительные возможности в формировании новых знаний. Возникли новые организации – виртуальные, сетевые, в которых также особое значение приобретает проблема доверия. Благодаря компьютерным сетям, в организациях создаются многие новые подсистемы, а власть более широко распределяется между группами и работниками. Действия, предпринимаемые участниками сети, могут сильно влиять на остальные подсистемы, что может представлять серьезную опасность. В организациях такого типа ключевое значение приобретает проектирование социальных процессов и межличностных отношений с учетом распределения власти. Следовательно, в процессах набора, оценки и мотивирования кадров необходимо принимать во внимание социальный опыт и этические вопросы, прежде всего вопросы взаимного доверия.

Модель управления, или кому должна служить организация

Важной задачей, с точки зрения управления современной организацией, является удержание относительного равновесия между тремя ее измерениями: экономическим, человеческим, социальным.

Эти три измерения являются основой трех традиционных экономических моделей, выбор которых, конечно же, отражается на социальной политике стран и на практике управления человеческими ресурсами. Социальное измерение характерно для немецкой модели «экономики социального рынка». Человеческое измерение свойственно японской модели управления, а экономическое – типично для американской акционерной модели [2].

Сегодня эти три модели социальной политики кажутся все менее адекватными потребностям как рынка, так и отдельных фирм. В Европе часто слышны отголоски социального неудовлетворения. В Японии постепенно отходят от политики пожизненной занятости. В США ставится вопрос, кому должна служить организация – акционерам, работникам или обществу.

Принятие модели максимизации выгоды акционеров (увеличение стоимости акций) приводит к упорному поиску возможностей увеличения производительности и снижения издержек, в том числе трудовых. В результате проводятся крупные массовые увольнения [9]. Теряет работу все большее число работников, которые еще обладают необходимыми знаниями, опытом и могут развиваться. Это происходит не по вине этих людей, а из-за краха старой системы. Возникает вопрос, какая из указанных моделей является лучшей и как в более широком контексте гармонизировать эти три аспекта – экономический, человеческий и социальный.

Положительные и отрицательные стороны глобализации

Свое значение имеет также влияние глобализации и создание крупных глобальных фирм. Эти фирмы обладают наибольшим капиталом для проведения исследований. Благодаря этому, они, с одной стороны, обеспечивают неустанный прогресс, но, с другой, заставляют остальные фирмы

также искать возможности увеличения производительности и снижения издержек. С уверенностью можно сказать, что это не отвечает интересам отдельных стран, но выгодно для глобальных фирм.

Эластичные структуры, сетевые фирмы и виртуализация

В настоящее время ведутся дискуссии на тему так называемых сетевых фирм. В своем большинстве это фирмы, максимально насыщенные информационными технологиями. Должно ли в таких фирмах управление людьми, их мотивирование, оценка и коммуникация между ними быть похоже на то, что имеет место в традиционных организациях? В сетевых фирмах, с одной стороны, как в каждой иной организации, следует стремиться к формированию личной вовлеченности кадров и клиентов в ее дела, но, с другой стороны, здесь наблюдается выразительная деперсонализация бизнес-реакций, поскольку доминирует электронная форма коммуникации (а не та непосредственная, «лицо в лицо», которой присуще больше эмоций).

Создание новых, эластичных сетевых организаций вызвало изменения в модели занятости, что, в свою очередь, находит отражение в эластичной организационной структуре. Ее основу составляют «работники знаний» и профессионалы, проектирующие идеи и технологии, а также ключевые функциональные работники и управленческие кадры. Хорошим примером является фирма *Puma*, которая в результате реструктуризации и аутоурсинга стала заниматься исключительно проектированием и координацией, а непосредственное производство выполняют по ее заказам другие фирмы.

В новой модели остальные (не упомянутые выше) сотрудники становятся так называемыми периферийными работниками, принимаемыми на работу по мере необходимости. Ответственность здесь более расплывчатая, изменяющаяся во времени и связана с выполняемым заданием.

Таким образом, процессы занятости в сетевых фирмах можно рассматривать в аспекте двух уровней. Первый, постоянный уровень, включает работников, создающих знания, второй уровень – это остальные периферийные работники, состав которых

непостоянен и зависит от конкретных потребностей организации.

Сегодня трудно предвидеть, как подобные различия в занятости повлияют на отношения между сотрудниками. Способные и амбициозные работники имеют тут потенциально больше возможностей для самореализации. Однако нельзя забывать о том, что не всех можно назвать способными, они, скорее, составляют меньшинство. Данная модель предполагает устранение из организации менее способных, что представляет довольно серьезную угрозу для более слабых работников.

Следует также отметить, что характерной чертой этой эластичной модели занятости является то, что процесс увольнения сотрудников (по причине его непрерывности) меньше обращает на себя внимание. В традиционной фирме увольнение большой группы людей заметно, об этом много говорят. При новой организации занятости уход тех или иных сотрудников более эластичен и незаметен. К сожалению, весьма правдоподобно, что постоянную работу будет иметь только небольшая группа людей (работники знаний, руководители), в то время как большинство будет работать временно. В этом случае реакция со стороны внешнего окружения может быть значительно более слабой. Следовательно, снова возникают вопросы: кому должна служить организация? Своим членам или обществу? Какие модели управления персоналом являются подходящими, принимая во внимание их социальные последствия? Какая модель должна доминировать – немецкая (социальная), японская (нацеленная на человеческий капитал) или американская (экономика акционера)? Представляется, что вместо одной, общей для многих фирм модели, в различных фирмах могут применяться разные модели организации и управления персоналом.

Негативные последствия информационных технологий – перегруженность информацией, стресс и проблема доверия

Возвращаясь к вопросам влияния информационных технологий на организации, следует обратить внимание на то, что рас-

ширение возможностей передачи информации не полностью оправдало ожидания людей. Новые технологии должны были помочь нам в уменьшении времени работы, но стало наоборот. Американцы работают в среднем на 164 часа в году больше, чем 20 лет назад [5]. Действительно, информационные технологии сократили время, необходимое для выполнения одного действия, однако увеличили число выполняемых заданий.

С точки зрения управления человеческими ресурсами, информационные технологии могут также вызывать негативные социальные последствия. Информация – это не то же самое, что знания. Информация, как в электронной, так и в письменной форме, может ослаблять мотивацию работников из-за нарастания чувства потерянности, ослаблять способность к принятию рациональных решений. В современных, насыщенных информационными технологиями, фирмах может иметь место перегруженность информацией, что иногда приводит к патологическому несоответствию между количеством получаемой информации и возможностью ее восприятия. Проявления перегруженности информацией – это типичные проявления стресса: беспокойство, бессонница, утомленность и чувство беспомощности. Английский психолог Д. Левис называет это «синдромом утомленности информацией». Исследования, проведенные в Великобритании, США, Сингапуре, Гонконге и Австралии, показали, что две трети обследованных работников имели проявления стресса из-за перегруженности информацией, такие как: плохие отношения с близкими, чувство постоянного напряжения, снижение удовлетворенности от выполняемой работы и т. п. Около 40% из них считают, что чрезмерное количество информации приводит к запозданиям при принятии важных решений. Несмотря на это, две трети респондентов хотели бы получать еще больше информации.

Организационные процессы не стали более легкими благодаря широкому применению информационных технологий. Не сбылись предположения о возможности функционирования «без бумаги». Наобо-

рот, бумаги требуется все больше, несмотря на распространение компьютеров.

Ч. Ганди подчеркивал, что вместе с виртуализацией организаций возрастает значение проблемы доверия. Отношения доверия в виртуальных организациях очень важны, поскольку:

- партнеры в процессе сотрудничества вынуждены доверять друг другу, распределяя задания и предоставляя достоверную информацию, чтобы в результате создать новую ценность, т. е. конечный продукт, необходимый для каждой из сторон;

- сотрудники, которые доверяют друг другу, более вовлечены в общее дело. Работники, чувствующие доверие со стороны руководителей, более часто обращаются к ним с новыми идеями;

- иногда создаются ситуации, когда приходится доверять людям, которые приходят в организацию только на некоторое время для реализации кратковременного проекта, а потом уходят;

- все более частым становится сотрудничество с бывшими конкурентами, при котором доверие не имеет никакого юридического подтверждения, как, например, это имеет место в автомобилестроении.

Следовательно, функционирование на практике виртуальной организации, с точки зрения доверия и безопасности, может порождать разнообразные сомнения, в том числе правового характера. С юридической точки зрения, такие организации еще не существуют [3]. Поэтому на практике при разрешении юридических споров могут возникнуть серьезные проблемы. Например, в вопросах трудовых отношений – если принять во внимание, что характеристикой виртуальной фирмы является самостоятельность работников; в вопросах налогообложения – как решать проблемы уплаты налогов при международном сотрудничестве? В какие суды могут обращаться собственники виртуальных фирм, если каждый из них представляет иную страну? Как определить размер налогов, где и кому следует их платить?

Виртуальная организация, основанная на доверии, требует от своих сотрудников этического поведения. В то же время, по мнению Б. Важиняка, Польша воспринимает-

ся как страна с низкими этическими показателями (среди 28 стран занимает последнее место, впереди находятся, например, Греция, Венгрия, Италия, Португалия) [13. С. 33]. Такой низкий показатель этичности создает проблемы в управлении любым предприятием, тем более трудно представить себе функционирование в подобных условиях виртуальных организаций. В фирмах такого типа необходимо планирование и предвидение внутренних отношений и зависимостей, так как виртуальная организация представляет собой комбинацию отношений субъектов, людей, структур с разной степенью самостоятельности. Каждый раз при создании новых отношений необходимо конфигурировать новые зависимости, а все партнеры должны иметь желание постоянно реструктуризоваться с целью создания новых ценностей благодаря новым альянсам при одновременном сохранении самостоятельности [10].

***Новое поколение сотрудников
и необходимость изменений
в организационной культуре***

Еще одно явление, которое должно приниматься во внимание при анализе концепций управления человеческими ресурсами в контексте изменений, происходящих в демографическом окружении фирм, это формирование нового типа работников.

Во внешней среде сегодня создается новое поколение работников, которое имеет иное отношение к работе и жизни. Молодые люди хотят быстро обрести независимость, готовы переехать в любое место в поисках хорошей работы. Многие из них считают лояльность по отношению к фирме пережитком прошлого. Мечтают стать экспертами, работниками знаний. А когда осознают достаточность своих компетенций, требуют от работодателей удобства и комфорта, понимания их значимости, создания шансов для развития, продвижения.

Наличие компетентных кадров особенно важно в отраслях, связанных с высокими технологиями. Например, в США из-за дефицита высококвалифицированных работников между фирмами ведутся войны за лучших специалистов. Недостаток сотрудников соответствующей квалификации, осо-

бенно технической (а более всего – специалистов по компьютерным сетям), признается ключевым барьером развития предприятий сферы высоких технологий [7].

По этой причине в системе управления человеческими ресурсами необходимо обращать внимание на три главные направления действий:

- 1) привлечение талантов;
- 2) мотивирование талантов;
- 3) удержание лучших работников.

Современная долгосрочная занятость становится редкостью. Как уже говорилось, даже японские фирмы отходят от этой модели. Особенно большие изменения можно наблюдать на американском рынке труда.

Молодые американские работники большее внимание обращают на финансовую безопасность, чем на безопасные условия труда. Высококвалифицированные работники, называемые работниками знаний, имеют больше возможностей приобрести финансовую независимость. Они переходят из фирмы в фирму в поиске новых и интересных проектов. Их трудно «привязать» к фирме, так как они более лояльны к своей карьере, чем к месту работы. Они часто считают, что нельзя слишком долго работать на одном предприятии, поскольку формируются навыки, приводящие к утрате способности к изменениям.

Американские организации по-разному преодолевают недостаток квалифицированных кадров. Например, *CNBC.com* располагает специальными фондами для вознаграждения сотрудников за привлечение каждого талантливое специалиста, который останется в фирме дольше 60 дней (5000 долл. за каждого привлеченного специалиста плюс два билета на Олимпийские игры или иное важное мероприятие). В этой ситуации наблюдается явление, которое заключается в адаптации предприятия к потребностям лучших работников. Особенно это касается работников знаний, к которым относятся как к клиентам, о которых заботятся особым образом. Часто им предлагается гибкий график работы и индивидуально подобранный мотивационный комплекс.

Вовлеченность сотрудников в дела организации зависит от многих факторов. Исследования показывают, что работники

способны долго и тяжело работать, если работодатель предлагает им выполнять амбициозные задания, особенно в составе тщательно подобранной группы [7. С. 204]. Так, в результате опроса 6375 сотрудников фирмы *Randstad North America* оказалось, что 73% из них предпочитают высокооплачиваемую тяжелую работу в условиях стресса, чем спокойную работу без стрессов за низкую зарплату. Сотрудники остаются в фирме по следующим причинам: симпатия к коллегам (71%), хорошие условия труда (68%), удобство месторасположения фирмы (68%), задания, которые перед ними ставятся (65%), гибкий график работы (54%) [7. С. 205]. Поэтому можно сделать вывод о большом значении нематериальных аспектов мотивации для работников этой фирмы. Следует обратить внимание на то, что в Европе еще более, чем в Америке, ценятся нематериальные мотивации.

По мнению Ч. Сикорского, наблюдаемые явления привели к необходимости изменений в организационной культуре, заключающихся в переходе от культуры, которая помогает избегать неуверенности, к культуре с высокой толерантностью к неуверенности. Теряет значение прямая формальная власть, более важными становятся взаимодействие и умение сотрудничать в различных общественных формированиях [11. С. 254]. Поэтому для того чтобы конструктивно использовать человеческие ресурсы фирмы, необходимо их изучать. Речь должна идти не об элиминировании проблемы, а о ее преодолении с пользой для людей.

Практика лучших фирм доказала, что забота о персонале приносит им выгоду и позитивно сказывается на результатах. В мировой литературе можно найти примеры таких действий. Их анализ позволяет сделать следующий вывод: чтобы человек был активным и творческим, ему необходимо гарантировать соответствующий уровень безопасности.

Практика польских фирм в сфере управления человеческими ресурсами

В практике польских фирм вопросы обеспечения безопасности сотрудников решаются по-разному, что, в основном, является следствием ситуации на рынке труда.

Руководящие кадры многих польских предприятий теоретически соглашаются, что необходимо развивать интеллектуальный капитал, но на самом деле поступают несколько иначе [12]. Менеджеры знают, что в современных фирмах необходимо обеспечивать приобретение новых знаний и умений, но часто экономят средства, предназначенные для этих целей.

Руководители отмечают кризис вовлеченности сотрудников в дела фирмы и понимают, что он привел к необходимости формирования соответствующей организационной культуры. Они знают, что в первую очередь следует удержать и мотивировать лучших работников. Однако подходят к решению этих проблем, как к гашению пожара, не разрабатывают долгосрочных стратегических действий, которые должны соответствующим образом подготовить предприятие к будущему [6].

Менеджеры, которые не обладают необходимыми способами межличностных отношений, новыми знаниями и новыми методами управления людьми в организации, являются тормозом прогресса, а фирмы, которыми они руководят, не выполняют предъявляемых к ним требований. К сожалению, в настоящее время польские руководители основывают свои умения в управлении людьми, прежде всего, на интуиции и опыте, реже – на систематизированных знаниях [10; 12].

Управление людьми становится сегодня большим искусством, требующим не только собственных многосторонних знаний менеджера, но и знаний подчиненных, которые можно использовать в организации. Все более острая конкуренция приводит к необходимости мыслить творчески, что невозможно делать с помощью наказаний и угроз.

В современном мире организаций важны три вещи: капитал, аккумулированные умения и время. Капитал – это имеющиеся средства, технологии, знания, информация и иные ценности, которые могут приносить доход. Аккумулированные умения – это профессиональная подготовка кадров, их способность к обучению и склонность к изменениям. Время же – это умение быстро реагировать, искать способы создания

новых товаров и их внедрения на рынок. Поэтому можно предположить, что умение менеджеров синергически использовать эти три фактора будет иметь решающее значение в том, сможет ли фирма одерживать успехи на рынке или будет влачить жалкое существование.

С другой стороны, появляется информация о ликвидации очередных рабочих мест, о кризисах, об отставке руководителей. Почему же так хорошо профессионально подготовленные и подобранные руководящие кадры не справляются со своими задачами? Почему настоящее время называют «каруселью директоров» [1]? В 2003 г. около 40% директорского корпуса вынуждено было оставить свои должности по требованию акционеров [14]. В Европе частота смены директоров в 1995–2002 гг. увеличилась на 192%. Резко возросли ожидания акционеров, предъявляемые к правлениям фирм. В результате происходят очередные отставки и поиск тех, кто может «оздоровить» предприятие. Из логики такого поведения следует, что люди верят в возможности «хорошего» шефа и хотят, чтобы на ключевых должностях были именно такие специалисты.

В какой мере позиция фирмы является результатом качественного управления? Этот вопрос приобретает особое значение, если принять во внимание факт, что теоретически каждой фирме доступны профессиональные инструменты управления человеческими ресурсами (профессиональный подбор кадров, системы периодической оценки кадров, планирование развития кадров и т. п.). Фирмы управляются все более хорошо образованными менеджерами, которые дополнительно имеют доступ к системам быстрого получения и обработки информации.

Деятельность специализированных организаций по управлению человеческими ресурсами показывает, что профессия менеджера стала элитной и необходимо обладать особыми способностями и склонностями к ее выполнению. Однако, с другой стороны, результаты исследований доказывают, что в профессии менеджера, как и в каждой другой, можно встретить «ремесленников» и «артистов», заработная плата ко-

торых не всегда пропорциональна их талантам [8]. Такие исследования позволяют сделать вывод и о высокой текучести кадров (76% менеджеров сменило работу за время исследований). Менеджерам в большей или меньшей степени удавалось приспособиться к требованиям новых работодателей. При этом имеет значение форма собственности предприятий, на которых им приходится работать. Оказалось, что есть различия в требованиях предприятий разных форм собственности к работе менеджеров.

Частные собственники в Польше в своем большинстве недовольны тем, как менеджеры выполняют управляющие функции. В свою очередь, многие менеджеры (64%) считают, что собственник выделил им роль послушного исполнителя, 21% – противника в переговорах, склонного к компромиссам, и только 15% утверждают, что собственник ожидает от них творчества. Это совершенно не соответствует модели управления человеческими ресурсами, пропагандируемой в литературе, – модели развития человеческого потенциала. Можно предположить, что неэффективное управление – это вопрос не только умений менеджеров, но и отсутствия у них возможности принимать решения.

Кроме того, исследования [8] показывают, что с тех пор, как в фирмах с участием иностранного капитала руководящие должности стали занимать иностранцы, на рынке труда появилась новая практика работы:

- отдаление от проблем работников;
- принятие прибыли в качестве единственного показателя эффективности;
- введение постоянного обслуживания секретариатов на иностранных языках;
- электронизация информационных каналов;
- управление финансами на основе мировых стандартов;
- использование польских менеджеров в качестве второстепенных специалистов по следующим направлениям: контакты с органами власти Польши, подготовка программ преобразований, правовое обеспечение спорных вопросов, экологическая безопасность производственной деятельности, надзор за другими структурными еди-

ницами группы, ликвидация нерентабельных подразделений, переговоры с польскими банками и финансовыми институтами;

• второстепенные менеджеры не принимают ключевых решений, связанных с управлением фирмой, но обладают свободой в способе реализации назначенных им заданий, результаты их деятельности оцениваются по полученным эффектам.

Тут почти не остается места для модели современного управления человеческими ресурсами. Это, скорее, современное использование интеллектуального потенциала в собственных целях.

Многие директора польских фирм обеспокоены тем, что при текущем уровне безработицы на рынке есть множество прекрасных специалистов, ищущих работу, и их в случае необходимости всегда можно пригласить. Немногие, считают они, мыслят стратегически о поиске, удержании и развитии талантов [6]. Такой подход может быть ошибочным, поскольку настоящий период времени характеризуется высокой степенью нестабильности и таланты держатся за свои безопасные рабочие места. Хорошего специалиста или менеджера, который полностью справляется со своими задачами, трудно уговорить сменить место работы, а еще труднее – найти подобного среди безработных, где, как и везде, доминирует посредственность. Поэтому предприятия должны искать лучших выпускников вузов, удерживать самых хороших работников.

Крупные польские предприятия сталкиваются сегодня с такими проблемами, которые многие мировые фирмы уже преодолели. Пока что в Польше доминирует техническое измерение управления, являющееся следствием не столько борьбы за увеличение доли рынка, сколько огромных усилий сохранить занимаемую позицию. Преобладает работа, направленная на поиск клиентов, проверку заключаемых контрак-

тов, снижение цен, поиск возможностей сэкономить. Очередным этапом должна быть борьба за таланты, формирование групп компетентных работников, рост роли управления менеджерского типа – а все это для того, чтобы дать предприятию шансы для будущей экспансии. Главное, чтобы этот этап не наступил для некоторых слишком поздно.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Bennis W., O'Toole.* Nie wybierajcie nieodpowiednich prezesów // Harvard Business Review Polska. 2003/08.
2. *Bjerke Björn.* Kultura a style przywództwa. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna, 2004.
3. *Borkowski A.* Firma, której ... nie ma // Organizacja wirtualna a prawo. Dodatek do Personelu i Zarządzania. Nr 1/ październik 2000.
4. *Drucker P.* Managing in the next society. New York: Butterworth Heinemann, 2002.
5. *Handy Ch.* Wiek paradoksu, w poszukiwaniu sensu przyszłości. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC, 1996.
6. *Hendler A.* Gaszenie pożarów // <http://businessman.onet.pl/>
7. *Kanter R.* E-volve. Succeeding in the Digital Culture. Harvard Business School, 2001.
8. *Kunert O.* Egocentryk czy konformista? Wpływ transformacji gospodarczej na kadry zarządzające w Polsce // Personel i zarządzanie 8/ 2002.
9. *Micklethwait J., Wooldridge A.* Szamani zarządzania. Warszawa: Zysk i Spółka, 2000.
10. *Rakowska A.* Nowe role i kompetencje menedżerów w e-gospodarce // Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa. Nr 3/04.
11. *Sikorski Cz.* Kultura organizacyjna. Warszawa: C.H. Beck, 2002.
12. *Sitko-Lutek A.* Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów. Lublin: Wyd. UMCS, 2004.
13. *Warzyniak B.* Budowanie przedsiębiorstwa opartego na wiedzy. O niektórych dylematach transformacji // Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr, 2002.
14. *Znacznie więcej przymusowych dymisji prezesów* // Zarządzanie na Świecie. Nr 7/2003. S.15–16.